

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan sekaligus sebagai entitas yang memiliki tanggungjawab kepada *shareholder*, dan *stakeholder* harus jeli dalam melihat perubahan-perubahan yang dikarenakan kemajuan teknologi, pengaruh globalisasi, tingkat persaingan yang semakin tinggi, dan perilaku pasien yang semakin kritis dalam memilih pelayanan kesehatan. Pada akhirnya hal ini menjadi pemicu rumah sakit untuk selalu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Idealnya, setiap manajemen perusahaan memerlukan suatu alat ukur untuk mengetahui seberapa baik performa perusahaan. Objek yang selalu diukur adalah bagian keuangan, mengapa hanya bagian keuangan? Jawabannya sederhana, karena keuangan berbicara mengenai angka, sesuatu yang mudah dihitung dan dianalisa.

Berkembangan ilmu manajemen dan kemajuan teknologi informasi, sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Oleh karena itu faktor keuangan tidak dapat lagi dijadikan sebagai satu-satunya pedoman untuk menilai kinerja manajemen rumah sakit. Untuk itu diperlukan sebuah konsep yang nyata dan *applicable* bagi

rumah sakit untuk meningkatkan kinerjanya dengan baik secara keuangan dan non keuangan.

Kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep *balanced scorecard*. Sejarah *balanced scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Istilah *balanced scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan sebagai kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian *internal* dan *eksternal*, sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

Pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor *internal* dan *eksternal*. Dari hasil studi dan riset yang dilakukan disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup 4 perspektif yaitu: keuangan, *customer*, proses bisnis/*intern*, dan pembelajaran-pertumbuhan. Berdasarkan konsep *balanced scorecard* ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat

atau hasil dari kinerja non keuangan (*customer*, proses bisnis *internal*, dan pembelajaran). Oleh karena itu, konsep *balanced scorecard* bisa digunakan sebagai terobosan cerdas dan inovatif yang membantu rumah sakit untuk dapat unggul dan kreatif dalam meningkatkan kinerja manajemen.

Menyadari pentingnya penerapan konsep *balanced scorecard* yang efektif sesuai dengan kebutuhan manajemen rumah sakit modern, maka peneliti mencoba meneliti penerapan *balanced scorecard* di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeroto Kabupaten Ngawi Jawa Timur. Selama ini penilaian kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeroto Kabupaten Ngawi Jawa Timur hanya dari aspek keuangan saja. Penilaian kinerja dari aspek non-keuangan belum pernah dilakukan. Peningkatan kinerja keuangan lebih diutamakan dan menjadi perhatian manajemen. Kinerja non keuangan seperti kepuasan konsumen, produktivitas, dan kemampuan karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa yang dapat memenuhi keinginan konsumen terabaikan. Peneliti berharap setelah mengetahui manfaat dari pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*, manajemen mampu memahami metode *balanced scorecard*, mengapa metode *balanced scorecard* ini muncul di dalam dunia manajemen organisasi, serta berbagai keunggulan yang dapat diperoleh dari metode ini untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Peneliti akan menganalisis penerapan metode *balanced scorecard* sebagai salah satu alat untuk mengukur kinerja pada Rumah Sakit Umum

Daerah Dr. Soeroto Kabupaten Ngawi Jawa Timur. Untuk mengetahui kemungkinan penerapan *balanced scorecard* ada beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Apabila perusahaan memenuhi syarat untuk menerapkan *balanced scorecard*, maka peneliti akan melengkapi penelitian dengan menganalisis pengukuran kinerja metode *balanced scorecard* dengan metode standar pengukuran jasa pelayanan kesehatan yang selama ini digunakan oleh Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeroto Kabupaten Ngawi Jawa Timur.

Keunggulan dan manfaat dari penerapan konsep *balanced scorecard* bagi perusahaan dan banyaknya keterbatasan dalam sistem pengukuran kinerja secara tradisional mendorong peneliti untuk melakukan penelitian terhadap pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Dr. Soeroto Kabupaten Ngawi Jawa Timur dan menuliskannya dalam bentuk laporan dengan judul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DR. SOEROTO KABUPATEN NGAWI JAWA TIMUR DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* dan Metode Standar Pengukuran Jasa Pelayanan Kesehatan)”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan uraian di atas dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeroto Kabupaten Ngawi Jawa Timur pada tahun 2008-2010 dinilai dengan metode *balanced scorecard* ?
2. Bagaimana pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeroto Kabupaten Ngawi Jawa Timur pada tahun 2008-2010 dinilai dengan metode standar pengukuran jasa pelayanan kesehatan ?

C. Pembatasan Masalah

Mengingat adanya keterbatasan waktu, biaya, dan data dari sumber yang diperlukan dalam penelitian ini, maka peneliti membatasi masalah dan ruang lingkup pada tolak ukur dari keempat perspektif *balanced scorecard*. Penelitian ini hanya akan membahas mengenai metode standar pengukuran jasa pelayanan kesehatan dan penerapan *balanced scorecard* pada tahun 2008 – 2010.

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Kemungkinan penerapan metode *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeroto Kabupaten Ngawi Jawa Timur.

2. Menganalisis dan mengevaluasi kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeroto Kabupaten Ngawi Jawa Timur dalam mencapai *competitive advantages* di masa depan.

E. Manfaat Penelitian

a. Bagi peneliti:

Menambah pengetahuan dan pemahaman peneliti mengenai metode *Balanced Scorecard*.

b. Bagi pembaca:

1. Memberikan tambahan pengetahuan yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard*.
2. Menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan materi penelitian ini.

c. Bagi perusahaan:

1. Perusahaan akan mengetahui arti penting pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dalam pencapaian peningkatan kinerja organisasi.
2. Perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor yang mendukung peningkatan kinerja secara finansial dalam lingkungan global yang penuh dengan perubahan.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini secara garis besar dibagi dalam lima bab, sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang tinjauan pustaka yang memuat teori-teori secara konseptual yang diharapkan mampu mendukung pokok-pokok permasalahan yang diteliti.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, objek penelitian, instrumen penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan operasional variabel.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang analisis data dan interpretasi dari hasil analisis serta pembahasan tentang penelitian yang dilakukan.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan, keterbatasan, dan saran yang didasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan.